

**ANALISIS KINERJA PEJABAT FUNGSIONAL PENYULUH KEHUTANAN
DI KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN*****ANALYSIS On the Performance of Forestry Extension Functional Officials in the Ministry of
Environment and Forestry***Ita Yulita¹, Masyhudzulhak Djamil², Indupurnahayu²¹Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan²Program Manajemen Pascasarjana UIKA Bogor**ABSTRACT**

Workload, problem management and task completion in forestry are the work entrusted to the Forestry Extension Workers. In the highly complex condition of forestry problems, Forestry Extension Workers are needed to bridge and outline the problems and to prevent the emergence of deeper, more widespread and prolonged problems.

The problems served as the background for the writer to conduct the study in the thesis completion in the Master of Management Program. The problems are related to the effects of competence, compensation and career development factors of the Forestry Extension Workers working in the Ministry of Environment and Forestry and the performance expected to achieve the completion of forestry extension works. The data analysis used to explain the effects of competence, compensation and career development and the performance of Forestry Extension Workers was the Structural Equation Model (SEM) with Smart PLS. Based on the estimations and t-values, it can be concluded that the exogenous variables of compensation and career development affect the endogenous latent factor of the performance of Forestry Extension workers (η), whereas competence has no effect on the performance of Forestry Extension Workers.

Keywords: Competence, Compensation, Career Development, Performance, SEM

RINGKASAN

Beban kerja, penanganan permasalahan dan penyelesaian tugas bidang kehutanan merupakan pekerjaan yang ditumpukan kepada Penyuluh Kehutanan. Dalam keadaan kondisi permasalahan kehutanan yang demikian kompleks diperlukan Penyuluh Kehutanan untuk menjembatani dan menguraikan permasalahan-permasalahan serta menghindari timbulnya permasalahan yang lebih dalam, meluas dan berkepanjangan.

Permasalahan tersebut merupakan latar belakang penulis melakukan penelitian dalam penyelesaian tesis pada Program Magister Manajemen ini. Permasalahan tersebut berkaitan dengan pengaruh faktor kompetensi, kompensasi, dan pengembangan karir yang dimiliki oleh Penyuluh Kehutanan yang bekerja di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan kinerja yang diharapkan demi tercapainya tugas penyuluhan kehutanan. Analisis data yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir dan kinerja Penyuluh Kehutanan adalah Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Model* (SEM) dengan Smart PLS. Berdasarkan estimasi dan t-nilai dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh pada faktor laten endogen kinerja Penyuluh Kehutanan (η), sedangkan kompetensi tidak berpengaruh pada kinerja Penyuluh Kehutanan.

Kata kunci : Kompetensi, Kompensasi, Pengembangan Karir, Kinerja, SEM

PENDAHULUAN

Hutan memiliki manfaat yang nyata bagi kehidupan dan penghidupan bangsa Indonesia, baik manfaat ekologi, sosial budaya maupun ekonomi, secara seimbang dan dinamis. Hutan sebagai paru-paru dunia, harus dimanfaatkan secara arif agar tidak merusak hutan dan ekosistemnya itu sendiri. Kondisi hutan tropis di Indonesia telah mengalami degradasi yang dapat menimbulkan ancaman terhadap punahnya beberapa spesies tertentu karena kehilangan habitatnya. Gejala penurunan fungsi hutan dan daya dukung ekologis ini ditandai dengan berbagai bukti dari intensitas berbagai bencana alam di negeri kita ini baik itu banjir, tanah longsor, erosi, kekeringan, termasuk kepunahan satwa, dan kebakaran hutan.

Kondisi permasalahan seperti itu menjadikan tekanan terhadap sumberdaya hutan sangat tinggi, dengan permasalahan yang sangat kompleks dan saling terkait. Sementara itu masyarakat disekitar kawasan hutan yang kehidupannya sangat tergantung dengan sumber daya pada kawasan hutan tersebut semakin terpinggirkan dan akses untuk mendapatkan sumberdaya tersebut semakin tertutup. Besarnya jumlah penduduk yang kehidupannya bergantung pada sumber daya hutan apabila tidak diberdayakan akan menimbulkan konflik multi pihak, baik pengelola, pemilik kawasan maupun masyarakat.

Dalam keadaan kondisi permasalahan kehutanan yang demikian kompleks diperlukan Penyuluh Kehutanan untuk menjembatani dan menguraikan permasalahan-permasalahan serta menghindari timbulnya permasalahan

yang lebih dalam, meluas dan berkepanjangan. Keberadaan Penyuluh Kehutanan dianggap mampu untuk menyelesaikan akar permasalahan yang ada pada saat ini.

Peranan Penyuluh Kehutanan sebagai ujung tombak dalam pembangunan kehutanan mempunyai dua peranan yang strategis. Peran pertama sebagai mediator, inovator, motivator maupun transformator, yang akan menyelesaikan permasalahan kehutanan yang terdapat di masyarakat. Sebagai mediator, Penyuluh Kehutanan berperan untuk menjembatani dalam menyelesaikan permasalahan kehutanan. Dengan demikian, peran pertama dari seorang Penyuluh Kehutanan diharapkan mampu untuk mengurai permasalahan ekonomi masyarakat sekitar hutan melalui proses pemberdayaan masyarakat dengan basis pengelolaan hutan berkelanjutan.

Peran kedua Penyuluh Kehutanan adalah sebagai agen strategis dalam manajemen pengelolaan hutan secara kolaboratif dalam membuat titik temu antara kebijakan prioritas pemerintah (pusat dan daerah) dengan kepentingan sektor swasta dan tuntutan kepentingan masyarakat dalam pencapaian tujuan pembangunan kehutanan secara lestari serta dimanfaatkan secara optimal untuk kemakmuran rakyat. Pada peran ini, seorang Penyuluh Kehutanan harus memahami arah kebijakan strategis nasional dalam manajemen pengelolaan hutan dan mampu menterjemahkan dalam bahasa operasional untuk dikomunikasikan kepada masyarakat yang berinteraksi dengan hutan.

Kedua peran penting dari seorang Penyuluh Kehutanan tersebut menuntut

kompetensi khusus dan profesionalisme. Oleh karena itu, berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 27 Tahun 2013 Penyuluh Kehutanan dijadikan jabatan fungsional, yaitu jabatan yang melaksanakan kegiatan penyuluhan kehutanan baik di instansi Pusat maupun daerah dengan instansi pembinaanya adalah Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

Dengan ditetapkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimana terjadi perubahan yang menyeluruh atas pengelolaan sumber daya manusia aparatur, membawa sejumlah hal yang perlu disikapi. Perubahan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur dari Sistem Karir dan Prestasi Kerja menjadi Sistem Kompetensi dan Kinerja (*merit system*) merubah tata kelola sumber daya manusia aparatur termasuk Penyuluh Kehutanan yaitu dengan penerapan kompetensi dan kinerja sebagai basis dan parameter utama beroperasinya birokrasi. Dengan diimplementasikannya Undang-undang nomor 5 tahun 2014 ini, Penyuluh Kehutanan dituntut untuk terus meningkatkan profesionalisme dan kinerjanya. Terlebih, terhadap kinerja, diberikan apresiasi berupa Tunjangan Kinerja yang secara filosofis merupakan penghasilan yang dikorelasikan pada capaian kinerja (*performance related pay*).

Kompetensi Penyuluh diuraikan pada tugas pokok dan fungsi seorang Penyuluh Kehutanan karena kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki Penyuluh Kehutanan, baik kompetensi teknis maupun manajerial.

Dengan adanya kompetensi yang sesuai standar diharapkan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dalam menyelenggarakan penyuluhan kehutanan.

Untuk menjamin kompetensi Penyuluh Kehutanan, sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Kehutanan dan Angka Kreditnya, seorang Penyuluh Kehutanan apabila ingin naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi harus mengikuti dan lulus uji kompetensi. Berdasarkan hal tersebut terlihat bahwa Penyuluh Kehutanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenjang jabatannya dalam pelaksanaan tugas pokoknya.

Fenomena yang terjadi di lapangan antara lain Penyuluh Kehutanan memiliki kompetensi yang belum terukur dalam melaksanakan tugasnya sebagai agen perubahan dibidang pembangunan kehutanan. Kenyataan ini dipengaruhi oleh berbagai kebijakan dibidang kehutanan yang menuntut seorang Penyuluh Kehutanan bekerja bukan pada bidang yang ditekuninya, antara lain mengerjakan kegiatan bidang program, keuangan, dan lain-lain. Disamping itu dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan banyak belum mendapat perhatian dan sarana prasarana dari unit kerja, serta masih sangat kurang mendapat pembinaan baik administrasi maupun teknis.

Kompensasi merupakan komponen yang penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dalam pelaksanaan pekerjaannya Penyuluh Kehutanan mendapatkan

kompensasi berupa gaji, tunjangan fungsional, tunjangan kinerja, biaya operasional, dan penghargaan Penyuluh Teladan apabila dia berprestasi. Kompensasi yang diterima Penyuluh Kehutanan ini merupakan bagian dari sistem remunerasi dan merupakan salah satu implementasi atau penerapan hasil dari manajemen kinerja. Remunerasi sendiri memiliki pengertian sebagai setiap bentuk imbalan (reward) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja dalam organisasi. Kinerja itu sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional.

Kenaikan remunerasi hanya akan efektif jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga ada kejelasan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai serta target kinerja bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula. Tunjangan kinerja merupakan salah satu hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana besar tunjangan kinerja didasarkan pada hasil penilaian bobot jabatan. Makin tinggi bobot jabatan makin tinggi pula tunjangan kinerjanya.

Pada permasalahan kompensasi di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan terjadi fenomena dimana kompensasi belum sepenuhnya terukur terhadap kinerja. Penerapan pembayaran kompensasi baru berdasarkan kedisiplinan yang dilihat dari kehadiran pegawai yang didasari dari Peraturan Pemerintah Nomor

PP.53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pegawai mulai mendisiplinkan diri dengan hadir dan pulang tepat pada waktunya agar tidak mengalami pemotongan tunjangan kinerja, hanya belum terukur peningkatan kinerja dari pegawai itu sendiri dikarenakan pengukuran Sasaran Kerja Pegawai belum memiliki standar yang seragam diterapkan di masing-masing unit kerja.

Pengembangan karir adalah aktifitas pegawai yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pegawai yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir pegawai seyogyanya dapat memberikan jalur karir yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir pegawai merupakan hal yang penting dalam upaya peningkatan karir pegawai.

Adapun fenomena yang terjadi, pengembangan karir Penyuluh Kehutanan sangat tergantung kebijakan organisasi, perlu pengelolaan administrasi jabatan fungsional yang baik dan pengukuran prestasi Penyuluh Kehutanan belum dilakukan secara obyektif. Kurangnya pembinaan baik teknis maupun administrasi, dan kesempatan mengembangkan karir melalui diklat dan melanjutkan pendidikan menyebabkan Penyuluh Kehutanan banyak membuat karya tulis ilmiah yang bukan merupakan tugas pokoknya dan tidak menunjang

keprofesionalan sebagai Penyuluh Kehutanan supaya pengembangan karirnya tidak terhambat.

Adanya beban kerja dan penyelesaian permasalahan kehutanan dan kawasan hutan yang diembankan pada Penyuluh Kehutanan sebagai permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir Penyuluh Kehutanan di lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan kinerja yang diharapkan untuk kepentingan pencapaian tujuan tugas penyuluhan kehutanan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian maka penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Penyuluh Kehutanan pada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

METODOLOGI

Lokasi Penelitian ini dilakukan di Pusat Penyuluhan dan seluruh Unit Pelaksana Teknis Direktorat Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dimana Penyuluh Kehutanan tersebar di seluruh Indonesia, dan waktu pelaksanaan adalah bulan Maret sampai dengan April 2016.

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variable Kompetensi, Kompensasi, dan pengembangan karir terhadap Kinerja Penyuluh Kehutanan. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yang akan menjelaskan hubungan kausal antara ketiga variabel kompetensi, kompensasi, pengembangan karir dan kinerja.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Dan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Penyuluh Kehutanan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, yang berjumlah sebanyak 256 orang.

Dalam penelitian ini sampel yang diambil diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari populasi. Dan penulis menggunakan rumus Slovin dalam menentukan jumlah sampel sebanyak 156 orang responden, yaitu Pejabat Fungsional Penyuluh Kehutanan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*.

Pengukuran sikap Penyuluh Kehutanan terhadap faktor kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir serta kinerja menggunakan skala Likert dengan 5 kategori. Pengolahan data yang dilakukan untuk menganalisis sikap terhadap indikator kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir serta indikator kinerja adalah melalui perhitungan rentang kriteria, sedangkan analisis data yang digunakan untuk mengetahui kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja Penyuluh Kehutanan adalah menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* melalui software PLS (*Partial Least Square*). Penggunaan SEM diasumsikan bahwa pengembangan model penelitian yang dilakukan berdasarkan teori yang mendukung melalui data empirik (*confirmatory analysis factor*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah Penyuluh Kehutanan yang bekerja di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, yang tersebar di Pusat Penyuluhan, Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM dan Direktorat Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem. Jumlah Penyuluh yang menjadi responden sejumlah 156 (seratus lima puluh enam) orang sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah responden

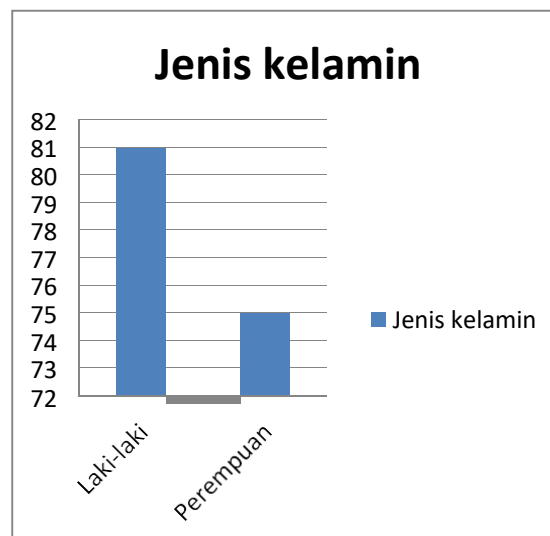
UPT	Jumlah Responden (orang)	Keterangan
Pusat Penyuluhan	16	
Ditjen KSDAE	137	
PPI Wilayah Sumatera	3	
Jumlah	156	

Karakteristik responden dibedakan berdasarkan jenis kelamin, status perkawinan, golongan, masa kerja, latar belakang pendidikan dan jenjang jabatan.

Responden berdasarkan jenis kelamin

Pada penelitian yang dilakukan terhadap 156 responden terdapat 81 orang Penyuluh Kehutanan berjenis kelamin laki-laki (51,9% dari jumlah responden) dan 75 orang Penyuluh Kehutanan berjenis kelamin perempuan (48,1% dari jumlah responden).

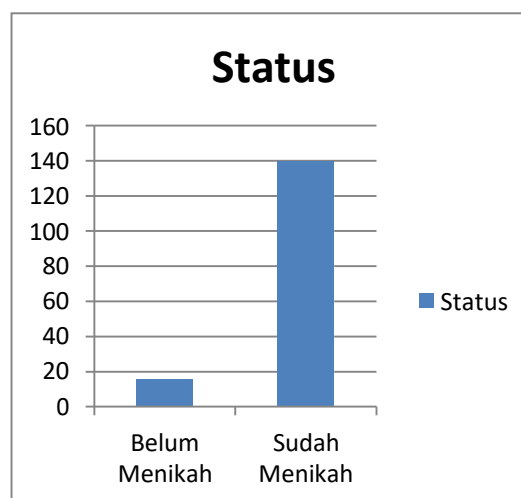
Secara lengkap komposisi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Responden berdasarkan status perkawinan

Sebagian besar responden berstatus sudah menikah yaitu sejumlah 140 orang, responden yang belum menikah adalah responden yang merupakan PNS baru pengangkatan tahun 2014 yaitu sejumlah 16 orang. Adapun komposisi responden berdasarkan status dapat dilihat pada Gambar 2.

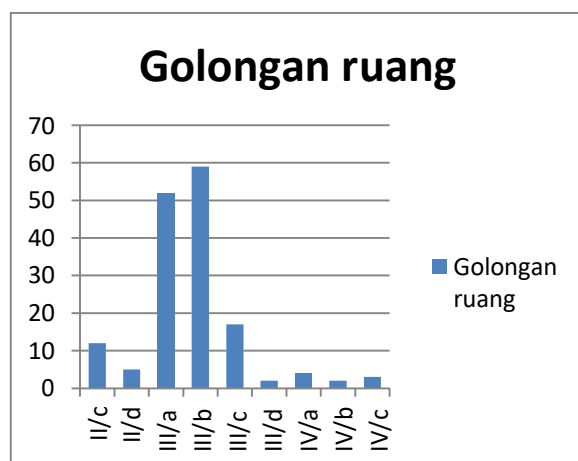


Gambar 2. Karakteristik responden berdasarkan status.

Responden berdasarkan golongan ruang

Responden tidak ada yang memiliki golongan ruang II/a dikarenakan belum ada pengangkatan dengan pendidikan SMK Kehutanan. Golongan ruang paling rendah adalah II/b yang berasal dari pengangkatan dengan pendidikan DIII, yaitu sejumlah 12 (dua belas) orang atau 7,7% dari jumlah responden. Sedangkan golongan ruang tertinggi responden adalah IV/c, dimana responden merupakan Penyuluh Kehutanan yang berkedudukan di Pusat Penyuluhan, yaitu sejumlah 3 orang atau 1,9% dari jumlah responden.

Responden terbanyak berasal dari Penyuluh Kehutanan dengan golongan ruang III/b sejumlah 59 orang atau 37,8% dari jumlah responden. Secara lengkap komposisi responden berdasarkan golongan adalah sebagaimana terlihat pada Gambar 3.



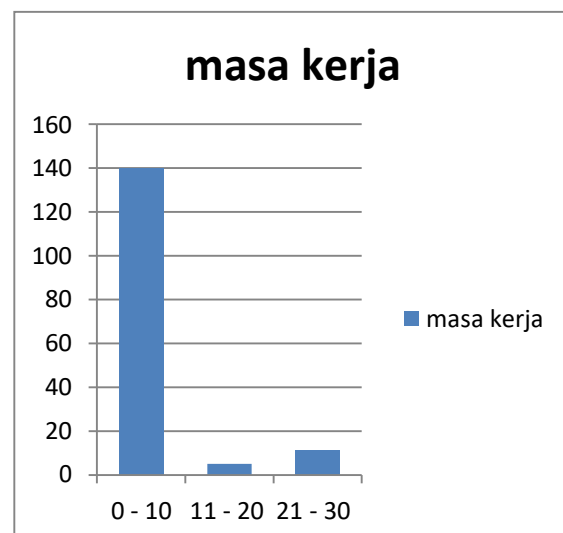
Gambar 3. Karakteristik responden berdasarkan golongan ruang

Responden berdasarkan masa kerja

Responden dengan masa kerja 1 – 10 tahun sejumlah 140 orang atau 89,74% dari jumlah responden. Responden dengan masa

kerja 11 – 20 tahun sejumlah 5 orang atau 3,21 % dari jumlah responden, dan responden dengan masa kerja 21 – 30 tahun sejumlah 11 orang atau 7,05% dari jumlah responden.

Responden dengan masa kerja yang sudah tinggi berasal dari Pusat Penyuluhan yang merupakan Penyuluh Kehutanan yang diangkat sejak awal mula terbentuknya jabatan fungsional Penyuluh Kehutanan. Secara lengkap komposisi responden berdasarkan golongan adalah sebagaimana Gambar 4.



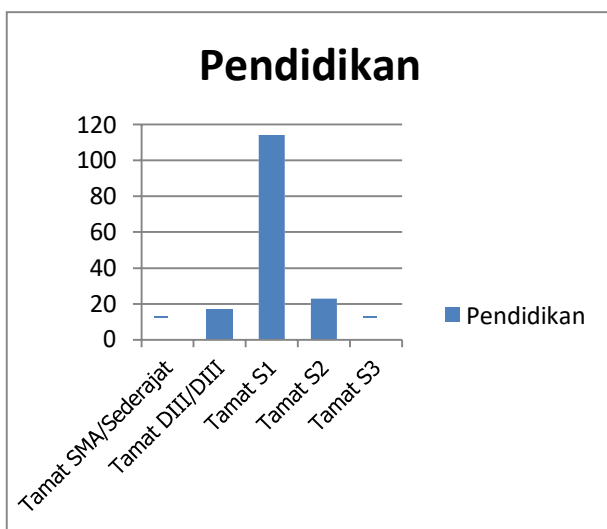
Gambar 4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Responden berdasarkan latar belakang pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan S1 menunjukkan jumlah tertinggi yaitu 114 orang atau 73,1% % dari jumlah responden, diikuti responden dengan latar belakang S2 sebanyak 23 orang atau 14,7 % dan DIII sebanyak 17 orang atau 10,9%. Responden dengan latar

belakang pendidikan S3 dan SLTA masing-masing sejumlah 1 orang atau 0,6% dari jumlah responden.

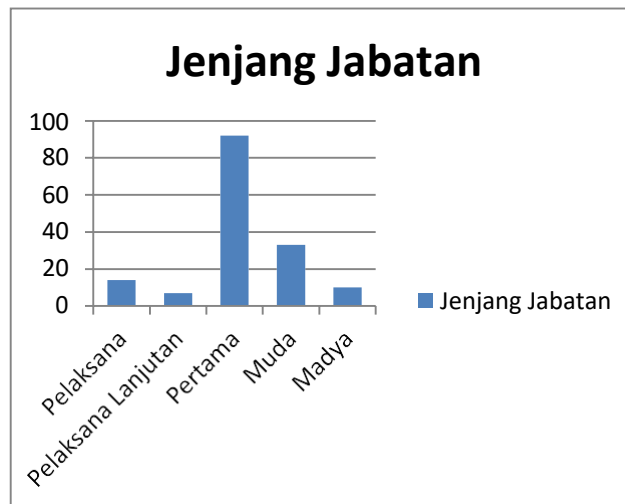
Secara lengkap komposisi responden berdasarkan latar belakang pendidikan adalah sebagaimana Gambar 5.



Gambar 5. Karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan

Responden berdasarkan jenjang jabatan

Jumlah Penyuluh Kehutanan yang memiliki jenjang jabatan Penyuluh Kehutanan Pertama merupakan responden terbanyak yaitu sejumlah 92 orang atau 59% dari jumlah responden. Diikuti berturut-turut oleh Penyuluh Kehutanan Madya sejumlah 33 orang atau 21,2% dari jumlah responden, Penyuluh Kehutanan Pelaksana sejumlah 14 atau 9% dari jumlah responden, Penyuluh Kehutanan Madya sejumlah 10 orang atau 6,4% dari jumlah responden, dan Penyuluh Kehutanan Pelaksana Lanjutan sejumlah 7 orang atau 4,5% dari jumlah responden. Secara lengkap komposisi responden berdasarkan jenjang jabatan adalah sebagaimana Gambar 6.



Gambar 6. Karakteristik responden berdasarkan latar jenjang jabatan

Hasil Uji Validasi dan Reabilitas

Hasil uji Validitas variabel kompetensi menggambarkan dari sejumlah 26 (dua puluh enam) pertanyaan terdapat 5 (lima) pertanyaan yang tidak valid.

Hasil uji validitas variabel kompensasi menggambarkan dari sejumlah 16 (enam belas) pertanyaan terdapat 5 (lima) pertanyaan yang tidak valid.

Hasil uji validitas variabel pengembangan karir menggambarkan dari sejumlah 14 (empat belas) pertanyaan terdapat 6 (enam) pertanyaan yang tidak valid.

Sedangkan hasil uji validitas variabel kinerja menggambarkan dari sejumlah 22 (duapuluh dua) pertanyaan terdapat 10 (sepuluh) pertanyaan yang tidak valid.

Uji reliabilitas (keandalan) juga dilakukan pada ketiga variabel bebas maupun variabel tergantung. Dari hasil uji validitas, item-item pernyataan dan indikator yang dinyatakan valid diukur reliabilitasnya atau keandalannya dengan bantuan program SPSS.

Hasil pengukuran reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Kode	Nilai alpha	Kesimpulan
Kompetensi	KP	0,881	Reliabel
Kompensasi	KM	0.836	Reliabel
Pengembangan Karir	PK	0.619	Reliabel
Kinerja	K	0.814	

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir memiliki nilai *Alpha Cronbach* (α) lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diandalkan (reliabel) untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Penggunaan analisis PLS dalam penelitian ini untuk menganalisis hubungan kausal atau hubungan sebab akibat. Penggunaan PLS juga dapat mengukur suatu hubungan yang tidak bisa diukur secara langsung. Oleh karena itu pemilihan PLS sebagai alat analisis dirasa tepat karena mampu menjelaskan hubungan yang kompleks dalam penelitian ini antara variabel kompensasi, kompetensi, pengembangan karir dan kinerja.

Untuk mengevaluasi model dalam penelitian ini diperlukan beberapa cara

bergantung pada model yang telah dibentuk. Secara umum evaluasi dan interpretasi model dapat dilihat sebagai berikut.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* adalah menganalisa hubungan antara setiap blok indikator (*manifest*) dengan variabel latennya (*konstruk*) (Ghozali, 2006). Untuk menganalisis *outer model* dapat dilihat dari reliability komposit, reliability indikator, AVE, validitas diskriminan dan *cross loading*.

1. Reliability Komposit

Composite reability merupakan suatu ukuran reliabilitas dari blok indikator yang mengukur konstraknya. Semua konstruk pada Tabel 3. mempunyai *composite reliability* yang tinggi, karena di atas 0,6 seperti yang dipersyaratkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semua konstruk reliabel dalam memprediksi indikator dalam bloknya.

Tabel 3. Nilai *Composite Reability* Variabel Laten

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja	0,880976
Kompensasi	0,886411
Kompetensi	0,873534
Pengembangan Karir	0,864838

Seperti halnya *compositereability*, *loading factor* yang terdapat pada masing – masing indikator terhadap konstruksya memiliki nilai lebih dari 0,7. Nilai ini masih dapat ditolerir sepanjang masih dalam tahap pengembangan walaupun *nilai loading* faktor yang direkomendasikan adalah adalah di atas 0,7. Lebih jelas mengenai nilai muatan indikator pada Tabel 4.

Pada Tabel 4 diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai muatan

(loading) lebih dari 0,6, hal ini menunjukan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian dapat merefleksikan variabel laten.

Tabel 13. Nilai awal *Outer Model* Tiap Indikator

Variabel	Kode Indikator	Nilai Muatan awal	Keterangan	Nilai Muatan akhir
KOMPETENSI	X2.3	0,750392	Tidak Direduksi	0,752809
	X2.4	0,618815	Tidak Direduksi	0,717715
	X2.5	0,649739	Tidak Direduksi	0,743842
	X2.6	0,681799	Tidak Direduksi	0,725990
	X3.2	0,690476	Tidak Direduksi	0,725990
	X3.3	0,672674	Tidak Direduksi	0,706940
KOMPENSASI	X5.2	0,669016	Tidak Direduksi	0,744054
	X6.3	0,751260	Tidak Direduksi	0,813006
	X7.1	0,711865	Tidak Direduksi	0,890811
	X7.2	0,639586	Tidak Direduksi	0,900041
PENGEMBANGAN KARIR	X12.1	0,808320	Tidak Direduksi	0,898413
	X12.2	0,794904	Tidak Direduksi	0,846699
KINERJA	Y1.1	0,656828	Tidak Direduksi	0,609388
	Y7.1	0,646584	Tidak Direduksi	0,833911
	Y7.2	0,630907	Tidak Direduksi	0,868168
	Y8.1	0,665344	Tidak Direduksi	0,891014

1. Reliability Indikator

Pengujian lainnya untuk mengevaluasi *outer model* adalah dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator untuk mengukur konstruk. Berikut pada Tabel 5 adalah hasil output terkait nilai *cronbach alpha*.

Tabel 5. Nilai *Cronbach Alpha* Variabel Laten

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
Kinerja	0,814623
Kompensasi	0,834519
Kompetensi	0,830783
Pengembangan Karir	0,690264

Dari Tabel 5 diketahui variabel kinerja, kompensasi dan kompetensi adalah *reliable*, hal ini ditunjukkan dengan nilai cronbach alpha masing-masing variabel adalah lebih dari 0,7, dan hanya variabel pengembangan karir yang nilai cronbach alphanya kurang dari 0,7 atau sebesar 0,69.

3. AVE

Metode untuk mengukur diskriminan validitas salah satunya adalah dengan menggunakan nilai AVE untuk setiap konstruk. Nilai AVE yang direkomendasikan lebih besar dari 0,5 Pengukuran dalam blok konstruk tersebut lebih baik daripada pengukuran pada blok konstruk lainnya. Untuk lebih jelas nilai AVE dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Nilai AVE Variabel Laten

Variabel	AVE
Kinerja	0,653595
Kompensasi	0,662051

Kompetensi	0,535265
Pengembangan Karir	0,762022

Validitas Diskriminan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua konstruk mempunyai akar AVE sebesar konstruk lainnya dan nilai sebagian besar akar AVE (diagonal) lebih besar dibandingkan korelasi antar peubah. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk memiliki *diskriminant validity* (validitas diskriminan) yang cukup tinggi. Lebih lengkap mengenai nilai akar AVE dapat dilihat pada Tabel 7, sedangkan nilai validitas diskriminan Fornell-Larcker dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 7. Nilai Akar AVE Variabel Laten

Variabel	\sqrt{AVE}
Kinerja	0,808
Kompensasi	0,813
Kompetensi	0,731
Pengembangan Karir	0,872

Tabel 8. Nilai model dengan Validitas Diskriminan Fornell- Larcker

	KINERJA	KOMPENSASI	KOMPETENSI	Pengembangan Karir
Kinerja	0,808			
Kompensasi	0,222	0,813		
Kompetensi	0,311	-0,017	0,713	
Pengembangan Karir	0,692	0,129	0,360	0,872

5. Cross Loading

Tujuan menentukan *discriminant validity* adalah untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Ghazali (2006) menyebutkan bahwa *discriminant validity*

dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten

memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

Dari Tabel 9. diketahui semua korelasi indikator ke peubah laten lebih besar dari

korelasi ke peubah laten lainnya sehingga validitas terpenuhi sesuai dengan syarat indikator mempunyai korelasi ke peubah laten sendiri lebih besar dari peubah laten lainnya

Tabel 9. Analisis Validitas Diskriminan - *Cross Loading*

	KINERJA	KOMPENSASI	KOMPETENSI	Pengembangan Karir
X12.1	0,658171	0,164731	0,284468	0,898413
X12.2	0,543226	0,051321	0,353356	0,846699
X2.3	0,119766	0,039755	0,752809	0,234960
X2.4	0,298969	0,033744	0,717715	0,327248
X2.5	0,145501	-0,063498	0,741367	0,131607
X2.6	0,280975	0,031796	0,743842	0,288898
X3.2	0,215208	-0,110141	0,725990	0,209290
X3.3	0,174578	-0,035982	0,706940	0,307817
X5.2	0,162595	0,744054	-0,053023	0,087398
X6.3	0,234662	0,813006	0,107492	0,247101
X7.1	0,172208	0,890811	-0,071581	0,024219
X7.2	0,110804	0,800041	-0,124221	-0,041175
Y1.1	0,609388	0,101427	0,272091	0,646328
Y7.1	0,833911	0,272536	0,254943	0,494109
Y7.2	0,868168	0,191789	0,190729	0,519346
Y8.1	0,891014	0,154457	0,262754	0,512855

Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau disebut juga *inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Menilai *inner model* dapat dilakukan dengan cara melihat model struktural yang terdiri dari hubungan yang dihipotesiskan di

antara konstruk-konstruk laten dalam model penelitian.

1. Estimasi Koefisien Jalur

Hasil bootstrapping yang terdapat pada Tabel 10 menunjukkan koefisien untuk tiap jalur hipotesis dan nilai T-Statistiknya yang diperoleh dari hasil output *SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil *Bootstrap* Bobot Tiap Indikator Terhadap Variabel Laten

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistic (O/STERR)
KOMPENSASI -> KINERJA	0,140605	0,150131	0,059323	0,059323	2,370174*
KOMPETENSI -> KINERJA	0,081028	0,103424	0,065052	0,065052	1,245586
Pengembangan Karir -> KINERJA	0,645317	0,628419	0,053396	0,053396	12,085395*

Ket. : *p < 0,05

Pada Tabel 10 dapat dilihat variabel kompensasi terhadap variabel kinerja memiliki pengaruh signifikan positif dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,14. Variabel pengembangan karir juga memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja dengan besar koefisien sebesar 0,645. Pada variabel kompetensi diketahui tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,08.

2. R-square

Kekuatan untuk menjelaskan (explanatory power) yang dimiliki model, atau validitas nomologis (nomological validity), dapat dinilai dengan melihat R-square (R^2) dari konstruk-konstruk endogen atau variabel dependen yakni kinerja. Nilai R-Square digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Tabel 20 menunjukkan R-Square untuk variabel dependen.

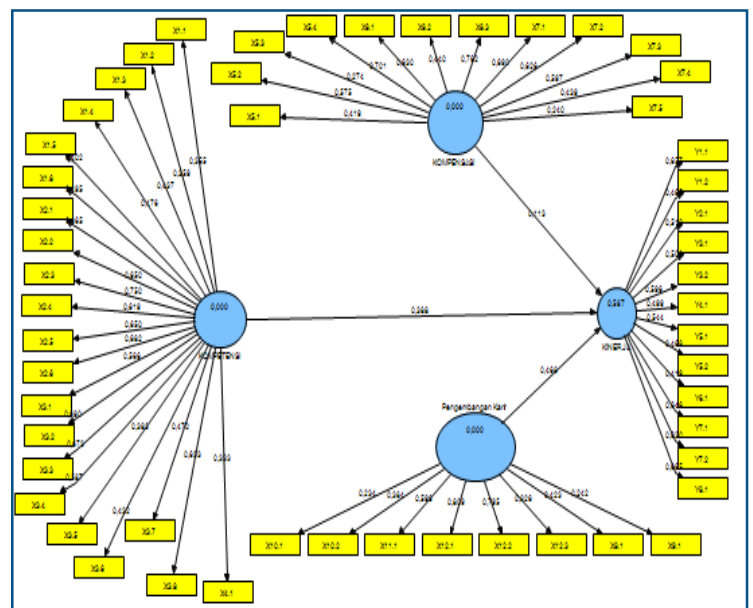
Tabel 20. Nilai R-Square Variabel Laten

Variabel	R - Square
Kinerja	0,503

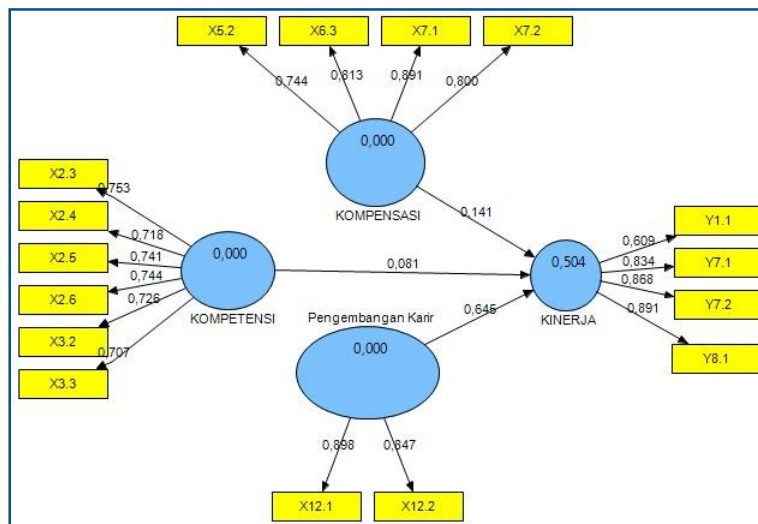
Pada Tabel 20 menunjukan bahwa variabel kompensasi, kompetensi dan pengembangan karir dapat menjelaskan variabel kinerja sebesar 50,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Model Penelitian

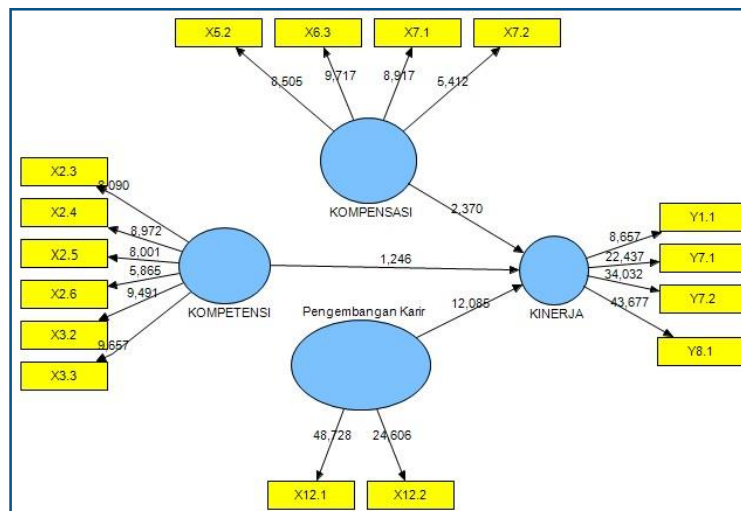
Berdasarkan analisa model penelitian ini dengan menggunakan PLS, dari model awal dengan menyertakan semua indikator (Gambar 7) masih terdapat indikator yang dianggap tidak merefleksikan variabel latennya, oleh karena itu dilakukan reduksi indikator. Pada gambar 7, diperoleh model penelitian yang telah dilakukan reduksi indikator untuk memperoleh model terbaik, selain itu terdapat model penelitian t-hitung untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap endogen yang disajikan pada Gambar 7.



Gambar 7. Hasil Analisis awal model PLS



Gambar 8. Hasil Analisis akhir model PLS



Gambar 9. Hasil Perhitungan Nilai T-Hitung Pada Model

Pengujian Hipotesis

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Dari hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Dari hasil pengujian terlihat bahwa pengaruh variabel kompensasi signifikan terhadap kinerja (*original sample estimate 0,140, t-hitung 2,37*). Besarnya koefisien antara variabel kompensasi dengan kinerja sebesar 0,140. Dengan kata lain,

apabila nilai kompensasi meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel kinerja sebesar 0,14. Adapun indikator yang merefleksikan variabel kompensasi adalah indikator X5.2 (kelayakan tunjangan fungsional), X6.3 (kelayakan tunjangan kinerja), X7.1 (pemenuhan kebutuhan operasional biaya operasional penyuluh) dan X7.2 (kesesuaian biaya operasional dengan kondisi lapangan).

Indikator-indikator X5.2 (kelayakan tunjangan fungsional), X6.3 (kelayakan tunjangan kinerja), X7.1 (pemenuhan kebutuhan operasional biaya operasional penyuluh) dan X7.2 (kesesuaian biaya operasional dengan kondisi lapangan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan kompensasi memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja Penyuluh Kehutanan. Besaran kompensasi yang diterima Penyuluh Kehutanan yaitu antara lain tunjangan fungsional, tunjangan kinerja, dan biaya operasional penyuluh harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Variabel evaluasi kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dari hasil pengujian terlihat bahwa pengaruh variabel kompetensi tidak signifikan terhadap kinerja (*original sample estimate 0,08, t-hitung 1,245*). Besarnya koefisien antara variabel kompensasi dengan kinerja sebesar 0,08. Dengan kata lain, apabila nilai kompetensi meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel kinerja sebesar 0,08.

Dari hasil analisis di lapangan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Penyuluh Kehutanan karena dalam pelaksanaan tugas di lapangan, pimpinan unit kerja tidak melihat kompetensi yang dimiliki Penyuluh Kehutanan, tetapi Penyuluh Kehutanan banyak melaksanakan pekerjaan lain di luar tugas pokoknya.

Pada dasarnya semua Penyuluh Kehutanan telah memiliki kompetensi dan

menguasai teknik-teknik penyuluhan kehutanan yang didapat dari diklat fungsional yang merupakan syarat untuk diangkat menjadi Pejabat Fungsional Penyuluh Kehutanan.

Dalam mendukung pelaksanaan tugas Penyuluh Kehutanan sesuai kompetensinya, Kementerian Lingkungan Hidup telah menetapkan standar dan uji kompetensi Jabatan Fungsional Penyuluh Kehutanan melalui Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.37/Menlhk/Setjen/Kum.1/4/2016, dimana dengan peraturan tersebut diharapkan kompetensi Penyuluh Kehutanan akan lebih terukur dan Penyuluh Kehutanan bekerja sesuai kompetensi yang dimilikinya sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja Penyuluh Kehutanan.

Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja

Dari hipotesis dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja (*original sample estimate 0,645; t-hitung 12,08*). Besarnya koefisien antara variabel pengembangan karir dengan kinerja sebesar 0,645. Dengan kata lain, apabila nilai pengembangan karir meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel kinerja sebesar 0,645.

Pada variabel pengembangan karir, indikator yang merefleksikan secara berurutan adalah X12.1 (0,808) (kelancaran kenaikan jabatan dan pangkat) dan X12.2 (0,794) (pengumpulan dupak).

Pengumpulan dupak merupakan pengumpulan hasil kerja Penyuluh Kehutanan

berupa bukti-bukti kegiatan yang dilakukan Penyuluh Kehutanan, yang kemudian akan dinilai oleh Tim Penilai untuk mendapatkan angka kredit sebagai dasar untuk kenaikan jabatan dan pangkat. Kedisiplinan Penyuluh Kehutanan dalam mengumpulkan dupak akan berdampak pada kecepatan dalam mengumpulkan angka kredit sehingga berpengaruh juga kepada kelancaran kenaikan jabatan dan pangkat.

Pada variabel kinerja, indikator yang merefleksikan adalah secara berurutan Y8.1 (0,891) (peluang menjadi koordinator penyuluh kehutanan), Y7.2 (0,868) (kondisi fisik yang sehat) dan X7.1 (0,8,33) (kondisi wilayah kerja) dan Y1.1 (0,609) (pengumpulan angka kredit).

KESIMPULAN

1. Dari hasil pengujian terlihat bahwa pengaruh variabel kompensasi signifikan terhadap kinerja (*original sample estimate 0,140, t-hitung 2,37*). Besarnya koefisien antara variabel kompensasi dengan kinerja sebesar 0,140. Dengan kata lain, apabila nilai kompensasi meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel kinerja sebesar 0,14.
2. Variabel evaluasi kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dari hasil pengujian terlihat bahwa pengaruh variabel kompetensi tidak signifikan terhadap kinerja (*original sample estimate 0,08, t-hitung 1,245*). Besarnya koefisien antara variabel kompensasi dengan kinerja sebesar

0,08. Dengan kata lain, apabila nilai kompetensi meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel kinerja sebesar 0,08.

3. Dari hasil di lapangan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan karena dalam pelaksanaan tugas di lapangan, pimpinan unit kerja tidak melihat kompetensi yang dimiliki Penyuluh Kehutanan, tetapi Penyuluh Kehutanan banyak melaksanakan pekerjaan lain di luar tugas pokoknya
4. Dari hipotesis dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja (*original sample estimate 0,645; t-hitung 12,08*). Besarnya koefisien antara variabel pengembangan karir dengan kinerja sebesar 0,645. Dengan kata lain, apabila nilai pengembangan karir meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel kinerja sebesar 0,645.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaol Jimmy L. 2014. A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia. Grasindo. Jakarta
- Ghozali, I. 2008. Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Karyantoro, Jangkung, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Publik*, Edisi Pertama, Ganesa, Bandung

- Kaseger, Regina Gledy. 2013. Pengembangan Karir Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square. Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 906-916. ISSN 2303-1174
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Kehutanan dan Angka Kreditnya.
- Keputusan Bersama Menteri Kehutanan dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor PB.1/Menhut-IX/2014 dan Nomor 5 Tahun 2014 dan tentang Ketentuan Pelaksanaan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Kehutanan dan Angka Kreditnya .
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional PNS
- Kadarisman. 2013. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Kuspriyomurdono. 2009. Makalah Optimalisasi Peran dan Fungsi Jabatan Fungsional. BKN. Jakarta.
- Mathis, Robert L, dan Jackson, John H, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- Peraturan Menteri Kehutanan Nomor 76/Menhut-II/2006 tentang Pola Karier.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil
- Pfeffer .J, Soetjipto Budi W, Handoko T. Hani, dkk, 2003, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Editor A. Usmara, Cetakan Keempat, Edisi Kedua, Penerbit Amara Books Yogyakarta.
- Simamora H. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Administrasi. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, D. 2015. Penelitian Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, Alat Statistik dan Contoh Riset. CAPS (Centre of Academic Publishing Service. Yogyakarta.
- Suyadi, Prawirosentono, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia. "Kebijakan Kinerja Karyawan*, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Statistik Kementerian Kehutanan Tahun 2013. Kementerian Kehutanan. Jakarta.
- Widodo, S.E. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya

Manusia. Pustaka Pelajar.
Yogyakarta.

Wijaya, T dan Fransisca Adreani. 2015.
Pengaruh Motivasi dan Kompensasi
terhadap Kinerja Karyawan pada PT
Sinar Jaya Abadi Bersama. Agora
Bol.3 No, 2. Surabaya.